

УДК 351.77:005.591.6

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040702

Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ

аспірант кафедри права та публічного управління

Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка, м. Суми

email: ernest-natan@ukr.net

ORCID ID: 0009-0001-4428-8128

Hennadii BOHOPOLSKYI

Postgraduate Student, Department of Law and Public Administration,

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Sumy, Ukraine

email: ernest-natan@ukr.net

ORCID ID: 0009-0001-4428-8128

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

PUBLIC ADMINISTRATION AS A TOOL FOR IMPLEMENTING REFORMS IN THE HEALTHCARE SECTOR

Анотація. У статті розглянуто концептуальні засади публічного управління як інструменту реалізації реформ у сфері охорони здоров'я, що забезпечує системність управлінських процесів, стабільність фінансування та орієнтацію на суспільні потреби. Встановлено, що публічне управління у цій галузі ґрунтується на поєднанні державного регулювання, організаційної автономії медичних закладів і принципів підзвітності. З'ясовано, що право людини на охорону здоров'я визначає базову основу державної політики, спрямованої на формування ефективної, прозорої та соціально орієнтованої системи управління. Наголошено, що важливим чинником трансформації системи охорони здоров'я є цифровізація, яка забезпечує підвищення результативності управлінських рішень. Підкреслено, що створення Національної служби здоров'я України стало інституційною передумовою переходу до фінансової моделі «гроші йдуть за пацієнтом». Констатовано, що функціонування електронної системи охорони здоров'я (eHealth) сприяє прозорості фінансування, уніфікації процесів надання послуг і розширенню доступу громадян до персоналізованої медичної інформації. Визначено, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від реалізації Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, яка передбачає формування справедливих правил функціонування ринку медичних послуг. Зауважено, що Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» утвердив нову управлінську парадигму, зорієнтовану на результативність і підзвітність. Підкреслено, що автономізація закладів охорони здоров'я формує умови для фінансової самостійності, гнучкого управління ресурсами та розвитку конкурентного середовища у сфері медичних послуг. Встановлено, що розвиток телемедицини створює єдиний інформаційний простір, який підвищує рівень координації між ланками медичної допомоги та сприяє ухваленню управлінських рішень на основі актуальних даних. Узагальнено, що

публічне управління у сфері охорони здоров'я в Україні набуло ознак системної модернізації, що поєднує нормативно-правове забезпечення, фінансову стабільність, цифрові технології та соціальну орієнтацію державної політики.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, реформи, електронна система, Національна служба здоров'я, цифровізація, фінансові гарантії, автономізація.

Abstract. The article examines the conceptual foundations of public administration as a tool for implementing reforms in the healthcare sector, ensuring systematic management processes, financial stability, and orientation toward public needs. It is established that public administration in this field is based on the combination of state regulation, organizational autonomy of healthcare institutions, and principles of accountability. It is found that the human right to health forms the fundamental basis of state policy aimed at creating an effective, transparent, and socially oriented management system. It is emphasized that an important factor in the transformation of the healthcare system is digitalization, which enhances the effectiveness of managerial decision-making. It is highlighted that the establishment of the National Health Service of Ukraine became an institutional prerequisite for transitioning to the financial model of «money follows the patient.» It is stated that the functioning of the electronic healthcare system (eHealth) contributes to financial transparency, standardization of service delivery processes, and expanded public access to personalized medical information. It is determined that the effectiveness of public administration directly depends on the implementation of the Healthcare System Development Strategy until 2030, which provides for the formation of fair rules for the functioning of the healthcare services market. It is noted that the Law of Ukraine «On State Financial Guarantees of Medical Services for the Population» established a new management paradigm focused on performance and accountability. It is emphasized that the autonomy of healthcare institutions creates conditions for financial independence, flexible resource management, and the development of a competitive environment in the healthcare services sector. It is found that the development of telemedicine creates a unified information space that enhances coordination between levels of healthcare delivery and supports management decision-making based on up-to-date data. It is summarized that public administration in the healthcare sector of Ukraine has acquired the features of systemic modernization, combining legal frameworks, financial stability, digital technologies, and the social orientation of state policy.

Keywords: public administration, healthcare, reforms, electronic system, National Health Service, digitalization, financial guarantees, autonomy.

Постановка проблеми. Соціально-економічні трансформації та зростання суспільних очікувань щодо якості медичних послуг зумовлюють зростання ролі ефективності публічного управління, яке виступає важливим механізмом реалізації реформ у сфері охорони здоров'я. З огляду на це, важливо враховувати, що складність цього процесу зумовлює потребу в системному аналізі управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення збалансованості державних, громадських і приватних інтересів у медичній галузі.

Крім того, актуальність проблеми значною мірою посилюється необхідністю оптимізації фінансових потоків, модернізації організаційних структур і впровадження інноваційних управлінських технологій, що мають

забезпечити підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Тому у цьому контексті особливої уваги потребує вивчення взаємозв'язку між інституційними змінами у системі охорони здоров'я та дієвістю публічного управління, яке виконує функцію координатора реформаторських процесів і гаранта їх результативності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що питання реформування системи охорони здоров'я в Україні розглядається у контексті вдосконалення механізмів публічного управління, що забезпечують ефективність реалізації державної політики у цій сфері. Перш за все, Ткачова Н. у своїй праці визначає основні напрями реформування державної політики у сфері охорони здоров'я [1]. Сенюк Ю. та Надюк З. здійснюють аналіз державної політики у сфері охорони здоров'я, зосереджуючи увагу на організаційних і фінансових аспектах її реалізації [2]. Натомість Лукаш С., Маслак О. та Побідинський Р. розкривають роль державного управління у процесі автономізації медичних закладів, що є важливим елементом практичної реалізації реформ у системі охорони здоров'я [3]. Своєю чергою Черніховський Р. аналізує сучасний стан публічного управління у сфері охорони здоров'я [4]. Поряд з тим, Бищенко Г. акцентує увагу на формуванні принципів державної політики у сфері електронної охорони здоров'я [5].

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад публічного управління як інструменту реалізації реформ у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління у сфері охорони здоров'я характеризується специфічними функціональними особливостями, зумовленим суспільною значущістю медичної галузі та необхідністю забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я. Відповідно до чинного законодавства України, охорона здоров'я розглядається як один із провідних напрямів державної політики, спрямованої на забезпечення належних умов життя та соціальної безпеки громадян. При цьому держава виконує роль координатора та гаранта реалізації медичної політики, визначаючи стратегічні орієнтири, нормативно-правові засади та механізми управління системою охорони здоров'я [1, с. 84].

У контексті конституційних положень право людини на охорону здоров'я належить до базових, природних і невідчужуваних прав, що забезпечують гідне існування особи в суспільстві. Це право не потребує спеціального встановлення, адже воно випливає з самого факту народження людини. Саме тому держава зобов'язана проголошувати й гарантувати його практичну реалізацію шляхом формування ефективної системи публічного управління, спроможної забезпечити якісні медичні послуги для всіх громадян на основі рівності, доступності та прозорості процедур.

Зазначене визначає необхідність розгляду публічного управління як інструменту реалізації реформ у сфері охорони здоров'я. У сучасних умовах воно включає комплекс організаційно-правових, фінансово-економічних та інформаційно-аналітичних заходів, спрямованих на досягнення рівноваги між державним регулюванням, автономією медичних закладів і потребами громадян. Тому так забезпечується системність і послідовність управлінських рішень, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню соціальної нерівності у доступі до медичної допомоги [5, с. 278].

Прикладом такого інструменту публічного управління у реалізації медичних реформ є запровадження в Україні Національної служби здоров'я (НСЗУ) (<https://nszu.gov.ua/>) як центрального органу виконавчої влади,

відповідального за фінансове адміністрування програм медичних гарантій. Завдяки діяльності НСЗУ вдалося забезпечити перехід до принципу «гроші йдуть за пацієнтом», що змінило фінансову модель системи охорони здоров'я, підвищивши прозорість і результативність бюджетного фінансування.

Крім цього, важливим аспектом публічного управління в системі охорони здоров'я є формування стратегій розвитку людського капіталу, зокрема через інвестиції у підготовку медичних кадрів, цифровізацію процесів та забезпечення медичної освіти відповідно до європейських стандартів. У межах реалізації стратегії цифрової трансформації системи охорони здоров'я Міністерство охорони здоров'я спільно з партнерами ЄС запроваджує інструменти електронної медицини, які підвищують ефективність управлінських процесів і якість послуг [6], що своєю чергою підтверджує, що публічне управління виконує інтегративну функцію, поєднуючи державну політику, технологічні інновації та суспільні потреби.

В умовах функціональної неефективності системи охорони здоров'я, обмеженої доступності медичних послуг та складної соціально-економічної ситуації, важливим завданням державної політики є вдосконалення механізмів публічного управління у цій сфері. Від ефективності управлінських рішень залежить здатність держави забезпечити належний рівень медичного обслуговування, фінансову стабільність закладів охорони здоров'я та стійкість інституційної структури галузі. З огляду на це, особливої актуальності набуває запровадження інноваційних інструментів управління, серед яких важливе місце, як було зазначено вище, посідає розвиток електронної системи охорони здоров'я як складової цифрової трансформації публічного управління [4, с. 266].

Відтак, електронна охорона здоров'я (eHealth) (<https://ehealth.gov.ua/>) виступає дієвим інструментом підвищення прозорості, підзвітності та результативності державної політики у сфері охорони здоров'я. Її впровадження дало змогу створити єдиний реєстр пацієнтів і медичних закладів, уніфікувати процеси надання послуг та забезпечити доступ громадян до персоналізованої медичної інформації. В Україні розвиток eHealth координується Міністерством охорони здоров'я спільно з Національною службою здоров'я, що сприяє підвищенню ефективності фінансового планування та контролю за виконанням Програми медичних гарантій. Завдяки цьому публічне управління в охороні здоров'я переходить від адміністративно-командної моделі до управління на основі даних, що створює передумови для стратегічного прогнозування й прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, розвиток цифрових інструментів публічного управління в медицині сприяє підвищенню рівня інтегрованості державних і місцевих управлінських структур. Важливим напрямом стала реалізація електронних сервісів для пацієнтів, зокрема, електронних рецептів, направлень і декларацій із лікарем, що забезпечують зручність і зменшують бюрократичне навантаження на систему. Наведені вище інноваційні механізми демонструють, що цифровізація виступає структурним чинником посилення взаємодії між державою, медичними установами та громадянами.

Слід зауважити, що до 2018 року реформи в галузі охорони здоров'я мали асистемний характер, що не забезпечувало стійких позитивних результатів. Тому відсутність єдиної концепції та інтеграції між управлінськими рівнями призводила до дублювання функцій, неузгодженості фінансування й неефективного

використання ресурсів. При цьому принцип інтегративності, який має визначальне значення для організаційного механізму публічного управління, фактично не реалізовувався.

Водночас реформа, започаткована після 2017 року, набула системного характеру, що зумовлено створенням нових інституцій публічного управління та впровадженням прозорих фінансових механізмів. Зокрема, діяльність НЗСУ стала важливим елементом оновленої моделі управління, заснованої на принципах ефективності, конкуренції та підзвітності [2, с. 211], оскільки така інституційна трансформація сприяла переходу від вертикально орієнтованого управління до моделі партнерства між державою, медичними закладами та громадою.

Як приклад ефективного публічного управління у процесі реформи варто відзначити запровадження Програми медичних гарантій (<https://moz.gov.ua/uk/categories/programa-medichnih-garantij>), що передбачає оплату державою конкретних медичних послуг, наданих пацієнтам. Зазначений інструмент уможливорює справедливий розподіл бюджетних ресурсів, стимулює заклади охорони здоров'я до підвищення якості послуг і забезпечує прозорість використання коштів. Тому реформування системи охорони здоров'я демонструє ефективність публічного управління як інструменту інституційного оновлення, що поєднує фінансову відповідальність, цифрову модернізацію та соціальну орієнтацію управлінських процесів.

Також слід звернути увагу на Стратегію розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [7], яка спрямована на створення ефективної, прозорої та соціально орієнтованої системи публічного управління медичною галуззю. Основна її мета полягає у формуванні справедливих правил функціонування ринку медичних послуг для надавачів усіх форм власності та підпорядкування, забезпеченні стабільного та прогнозованого управлінського середовища, а також стимулюванні інвестиційної активності у сфері охорони здоров'я. Завдяки цим заходам держава прагне забезпечити відновлення системи охорони здоров'я як важливого елемента суспільного добробуту й національної безпеки.

У межах реалізації зазначеної стратегії публічне управління відіграє визначальну роль, оскільки саме через управлінські інструменти забезпечується перехід від декларативних намірів до практичних дій. Зокрема, реалізація реформи передбачає впровадження дієвих механізмів фінансування, стратегічного планування та моніторингу результативності, що формують інституційну основу державної політики у сфері охорони здоров'я. Це підтверджує тенденцію до посилення управлінської автономії медичних закладів, запровадження конкурентного середовища на ринку послуг і підвищення рівня підзвітності перед громадянами.

Разом з тим, Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII [8] закріпив нову управлінську парадигму, у межах якої держава гарантує повну оплату визначених медичних послуг та лікарських засобів за рахунок коштів Державного бюджету. Програма державних гарантій, передбачена цим законом, визначає обсяг, перелік і вартість медичних послуг, що надаються населенню для профілактики, діагностики, лікування, реабілітації, а також у зв'язку з вагітністю та пологами. У цьому контексті важливо відзначити діяльність НЗСУ як центрального суб'єкта реалізації зазначеного закону.

Відповідно до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII держава забезпечує реалізацію права громадян на безоплатне отримання визначеного обсягу медичних послуг і лікарських засобів шляхом упровадження програми медичних гарантій [8]. У межах цієї програми держава гарантує повну оплату медичних послуг за рахунок коштів Державного бюджету України відповідно до встановлених тарифів. Наведене нормативне положення створює правові підвалини для формування нової моделі фінансування охорони здоров'я, орієнтованої на принцип «гроші йдуть за пацієнтом».

З іншого боку, законодавство визначає необхідність фінансового забезпечення державних програм громадського здоров'я, заходів із протидії епідеміям, медико-соціальної експертизи, судово-медичних і судово-психіатричних експертиз, а також інших напрямів діяльності, що мають загальнодержавне значення [8].

Важливою складовою механізму публічного управління у сфері охорони здоров'я є розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади. Органи місцевого самоврядування, відповідно до вказаного закону, мають право фінансувати місцеві програми розвитку комунальних закладів охорони здоров'я, модернізації матеріально-технічної бази, підвищення заробітної плати медичних працівників та впровадження програм громадського здоров'я [8], що своєю чергою сприяє децентралізації управлінських рішень і підсилює роль місцевого рівня у забезпеченні доступності медичних послуг.

З огляду на це, ефективне публічне управління у сфері охорони здоров'я передбачає нормативно-правове забезпечення фінансових гарантій, а також створення організаційно-управлінських механізмів, які забезпечують сталість реформ. У цьому контексті важливу роль відіграє НЗЗУ, діяльність якої врегульовано Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101 [9].

Поряд із тим, подальший розвиток управлінських механізмів у системі охорони здоров'я безпосередньо пов'язаний із процесами інституційної модернізації, серед яких провідне місце посідає автономізація закладів охорони здоров'я. Відтак, автономізація закладів охорони здоров'я в Україні розглядається як один із важливих напрямів реформування системи медичного обслуговування населення. Вона передбачає створення потужних пулів фінансових ресурсів на рівні регіонів для забезпечення медичної допомоги, а також на рівні районів чи громад – для організації первинної медико-санітарної допомоги. У рамках цього процесу змінюються підходи до формування штатних розписів, які тепер базуються не на показниках кадрового потенціалу, а на обсягах і складності виконуваної роботи. Відповідно, визначення розміру оплати праці здійснюється з урахуванням кількісних та якісних параметрів професійної діяльності медичних працівників [3, с. 104].

Відтак, автономізація виступає організаційно-управлінською реформою, що втілює принципи публічного управління: ефективність, підзвітність, результативність та прозорість у використанні ресурсів. Вона створює передумови для перетворення закладів охорони здоров'я на суб'єкти господарювання, здатні самостійно формувати стратегію розвитку, управляти фінансами та забезпечувати якість послуг відповідно до контрактів із НЗЗУ. У цьому контексті публічне

управління виступає інструментом делегування управлінських повноважень і створення конкурентного середовища серед постачальників медичних послуг.

Крім того, слід відзначити, що розвиток автономізації закладів охорони здоров'я потребує сучасних інструментів координації та моніторингу діяльності, серед яких особливе місце посідає телемедицина. Наказом МОЗ України від 19.10.2015 № 681 «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я» [10] встановлено, що телемедична мережа формується з медичних закладів незалежно від форми власності та фізичних осіб - підприємців, які здійснюють медичну практику, і функціонує через єдину інтернет-платформу – Портал телемедицини.

Згідно з цим нормативним документом, Портал телемедицини створюється юридичними особами або приватними підприємцями на договірних засадах та забезпечує організацію обміну інформацією між учасниками мережі. Його функціонування спрямоване на систематизацію процесів надання медичної допомоги, інтеграцію даних відповідно до медичних інформаційних стандартів і здійснення контролю за якістю послуг із використанням телемедичних технологій [10].

Крім того, впровадження телемедичних технологій сприяє розбудові інституційної спроможності системи охорони здоров'я через створення єдиного інформаційного простору. Завдяки цьому підвищується рівень координації між ланками медичної допомоги, а управлінські рішення ухвалюються на основі актуальних даних. Це відповідає концепції «e-Health» (https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care_en), що впроваджується у країнах Європейського Союзу.

У ході дослідження доцільним є аналіз показників, які відображають фінансову динаміку розвитку галузі (табл. 1).

Таблиця 1
Видатки на охорону здоров'я з державного бюджету,
млн грн (виконано за період)

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Січень- вересень 2025
Охорона здоров'я	22617,92	38561,59	124925,25	170505,17	184267,84	179258,25	201445,41	150301,99
Поліклініки і амбулаторії, швидка та невідкладна допомога	149,58	162,19	174,27	252,91	328,62	382,46	424,70	33,18
Лікарні та санаторно-курортні заклади	7296,59	8219,38	7762,70	14088,27	13651,30	13467,31	17515,38	9844,48
Санітарно-профілактичні та протиепідемічні заходи і заклади	1583,42	1703,32	4215,56	7363,16	11639,43	12991,27	9886,20	5145,50
Фундаментальні та прикладні дослідження і	482,11	514,53	599,34	881,48	767,32	930,52	843,20	563,96

розробки у сфері охорони здоров'я								
Інша діяльність у сфері охорони здоров'я	13106,21	27962,17	112173,38	147919,35	157656,38	151486,69	172775,94	134714,86

Джерело: складено на основі [11].

Аналіз динаміки видатків на охорону здоров'я з державного бюджету України засвідчує, що загальні видатки збільшилися з 22617,92 млн грн у 2018 році до 201445,41 млн грн у 2024 році, що становить понад дев'ятикратне зростання за аналізований період. Навіть у січні-вересні 2025 року обсяг фінансування вже досяг 150301,99 млн грн, що дає підстави прогнозувати перевищення показників попереднього року до кінця бюджетного циклу. Ця тенденція засвідчує поступове утвердження нової моделі фінансування, орієнтованої на результативність і ефективне використання державних коштів у межах публічного управління.

Зростання фінансових показників варто розглядати у контексті переходу від централізованого планово-бюджетного підходу до моделі державно-громадського партнерства у сфері охорони здоров'я. Саме механізми публічного управління, які базуються на принципах прозорості, підзвітності та розподілу відповідальності між державою й місцевими громадами, забезпечили більш гнучке реагування на соціальні потреби населення. Наприклад, у 2020-2021 роках суттєве зростання видатків було зумовлене фінансуванням програми державних фінансових гарантій медичного обслуговування, створенням госпітальних округів та запровадженням контрактування медичних послуг із НЗСУ.

Різке збільшення видатків спостерігається на статтю «Інша діяльність у сфері охорони здоров'я» – з 13106,21 млн грн у 2018 році до 172775,94 млн грн у 2024 році, що відображає фінансування непрофільних витрат, а також реалізацію стратегічних реформ, зокрема розвиток електронної системи охорони здоров'я, удосконалення системи закупівель лікарських засобів, упровадження телемедичних технологій та цифрового моніторингу якості надання послуг. Тому державні інвестиції в «іншу діяльність» фактично стали фінансовим індикатором розвитку управлінської інфраструктури системи охорони здоров'я.

Водночас динаміка фінансування лікарень і санаторно-курортних закладів демонструє певну нерівномірність. У 2018-2019 роках показники становили 7296,59 млн грн та 8219,38 млн грн відповідно, тоді як у 2021 році відбулося різке зростання до 14088,27 млн грн. Після незначного зниження у 2022-2023 роках (до 13467,31 млн грн) у 2024 році видатки зросли до 17515,38 млн грн. Така динаміка пояснюється зовнішніми чинниками (збройна агресія, пандемія COVID-19), а також внутрішніми управлінськими рішеннями, спрямованими на посилення фінансової автономії закладів та впровадження елементів госпітальної мережі, що свідчить про те, що реформування фінансування лікарень стало частиною політики децентралізації управління та ресурсів у межах публічного адміністрування галузі.

Окремо слід наголосити на зростанні видатків на санітарно-профілактичні та протиепідемічні заходи: з 1583,42 млн грн у 2018 році до 12991,27 млн грн у 2023 році. Такий приріст засвідчує реакцію держави на виклики пандемії та

посилення ролі превентивної медицини в системі публічного управління охороною здоров'я.

Водночас фінансування поліклінік і амбулаторій зросло незначно – із 149,58 млн грн у 2018 році до 424,70 млн грн у 2024 році. Наведена динаміка відображає перерозподіл бюджетних пріоритетів, коли акцент робиться на укладенні контракту на первинну допомогу через програму медичних гарантій, що забезпечується не безпосереднім фінансуванням закладів, а через оплату наданих послуг.

Важливо також відзначити поступове збільшення видатків на фундаментальні та прикладні дослідження – з 482,11 млн грн у 2018 році до 843,20 млн грн у 2024 році, що свідчить про посилення уваги до науково-технологічного забезпечення медичної реформи.

Узагальнюючи зазначене, можна констатувати, що аналіз бюджетних показників свідчить про трансформацію фінансової структури системи охорони здоров'я України, де відбувається поступове зміщення акцентів від утримання інфраструктури до фінансування послуг, управлінських процесів і цифрових рішень. Наведена тенденція демонструє ефективність публічного управління як інструменту реалізації реформ, здатного забезпечити цільове використання бюджетних ресурсів, підвищення прозорості фінансування та розвиток системи охорони здоров'я на засадах сталості й інституційної відповідальності.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що публічне управління у сфері охорони здоров'я виступає важливим інструментом реалізації системних реформ, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та соціальної орієнтації медичної політики держави. Змістовий аналіз законодавчої бази, інституційних механізмів і фінансових показників свідчить про перехід від централізованої моделі управління до гнучкої системи державно-громадського партнерства, у межах якої поєднуються державне регулювання, автономія медичних закладів і відповідальність місцевих громад. Визначено, що діяльність НЗСУ, впровадження електронної системи eHealth, розвиток телемедицини та автономізація медичних установ стали важливими складовими управлінської модернізації галузі. Водночас фінансово-бюджетна динаміка демонструє стійке зростання обсягів фінансування охорони здоров'я, що свідчить про поступове утвердження результативної моделі публічного управління, зорієнтованої на принцип «гроші йдуть за пацієнтом». У поєднанні з цифровізацією та інституційною трансформацією це створює основу для підвищення якості медичних послуг, забезпечення рівного доступу до них і формування стійкої системи охорони здоров'я як складової національної безпеки.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Ткачова Н. М. Напрями реформування державної політики в сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 83–86.
2. Сенюк Ю. І., Надюк З. О. Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я: аналіз реформування системи. Право та державне управління. 2020. № 2. С. 211–220.
3. Лукаш С., Маслак О., Побідинський Р. Державне управління процесом автономізації медичних закладів в умовах реформування системи охорони здоров'я. Аспекти публічного управління. 2021. № 9(1). С. 91–105.

4. Бищенко Г. М. Принципи державної політики у реалізації електронної охорони здоров'я в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 262–267.
5. Черніховський Р. І. Публічне управління в сфері охорони здоров'я та напрями його покращення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 277–282.
6. Електронна система охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-okhoroni-zdorov-ya>
7. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
8. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
9. Про утворення Національної служби здоров'я України : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1101. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text>
10. Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я : Наказ МОЗ України від 19.10.2015 № 681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1400-15#Text>
11. Видатки. Портал «Відкритий бюджет». URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=functional&view=table>

REFERENCES

1. Tkachova, N. M. (2018). Napriamy reformuvannia derzhavnoi polityky v sferi okhorony zdorov'ia [Directions of reforming state policy in the field of healthcare]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 8, 83–86. [in Ukrainian].
2. Seniuk, Yu. I., & Nadiuk, Z. O. (2020). Suchasna derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ia: analiz reformuvannia systemy [Modern state policy in the field of healthcare: analysis of system reform]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, 2, 211–220. [in Ukrainian].
3. Lukash, S., Maslak, O., & Pobidynskyi, R. (2021). Derzhavne upravlinnia protsesom avtonomizatsii medychnykh zakladiv v umovakh reformuvannia systemy okhorony zdorov'ia [Public administration of the process of medical institutions' autonomy under healthcare system reform]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 9(1), 91–105. [in Ukrainian].
4. Byshenko, H. M. (2024). Pryntsypy derzhavnoi polityky u realizatsii elektronnoi okhorony zdorov'ia v Ukraini [Principles of state policy in implementing e-health in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 6, 262–267. [in Ukrainian].
5. Chernikhovskiy, R. I. (2023). Publichne upravlinnia v sferi okhorony zdorov'ia ta napriamy yoho pokrashchennia [Public administration in the field of healthcare and directions of its improvement]. *Dinprovskiy naukovyi chasopys publichnoho*

- upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 6, 277–282. [in Ukrainian].
6. Ministerstvo okhorony zdorov'ia Ukrainy. (n.d.). Elektronna systema okhorony zdorov'ia [Electronic healthcare system]. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorov-ya> [in Ukrainian].
 7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorov'ia na period do 2030 roku... : Rozporiadzhennia №. 34-r [On approval of the Healthcare System Development Strategy until 2030...: Order №. 34-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-r> [in Ukrainian].
 8. Zakon Ukrainy «Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia» [Law of Ukraine «On State Financial Guarantees of Medical Services to the Population»]. (2017, October 19). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> [in Ukrainian].
 9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Pro utvorennia Natsionalnoi sluzhby zdorov'ia Ukrainy: Postanova №. 1101 [On establishing the National Health Service of Ukraine: Resolution №. 1101]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-p> [in Ukrainian].
 10. Ministerstvo okhorony zdorov'ia Ukrainy. (2015). Pro zatverdzhennia normatyvnykh dokumentiv shchodo zastosuvannia telemedytsyny u sferi okhorony zdorov'ia: Nakaz №. 681 [On approval of regulatory documents on the use of telemedicine in healthcare: Order №. 681]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1400-15> [in Ukrainian].
 11. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). Vydatky [Expenditures]. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=functional&view=table> [in Ukrainian].